

บทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย

**ในการสนับสนุนประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ด้านการฝึกร่วม/ผสม
ภายใต้กรอบ ADMM-Plus กรณีสึกษา การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม และบรรเทา**

ภัยพิบัติ และการแพทย์ทหาร ของประเทศไทย ตามหลักการบริหาร POLC

**Training Management Roles of the Royal Thai Armed Force Headquarters in Supporting the
ASEAN Political-Security Community of the Joint and Combined Military Exercise
Under the Framework of the ASEAN Defence Ministers' Meeting-Plus (ADMM-Plus) :
A Case Study of Humanitarian Assistance and Disaster Relief (HADR) and Military
Medicine (MM) of Thailand and the Administrative Principle of the POLC**

จตุรงค์ มงคลทอง¹ สุรัชย์ ศิริไกร²

นักศึกษานิเทศศาสตร์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะวิทยาลัยบัณฑิตด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

อาจารย์ที่ปรึกษา ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะวิทยาลัยบัณฑิตด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการฝึกร่วม/ผสม ภายใต้กรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียน กับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ADMM-Plus) กรณีสึกษา การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติ และการแพทย์ทหาร ของประเทศไทย ในเรื่องเกี่ยวกับ 1) บทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย 2) หลักการบริหาร POLC ที่มีผลต่อบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย 3) ปัญหาอุปสรรคบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย และ 4) เสนอแนวทางการพัฒนาบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยเน้นการวิจัยแบบผสมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นประชากรที่มีจำนวนจำกัด สังกัด กระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กรมแพทย์ทหารบก และกรมแพทย์ทหารอากาศ แบ่งเป็นประชากรสำหรับเชิงปริมาณ จำนวน 240 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 18 คน จากส่วนราชการดังกล่าว (เว้น กรมแพทย์ทหารอากาศ)

ผลการวิจัยเชิงปริมาณเมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหาร POLC ทั้ง 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning : P) 2) การจัดองค์การ (Organizing : O) 3) การนำ (Leading : L) และ 4) การควบคุม (Controlling : C) กับบทบาทการจัดการฝึกร่วม/ผสม พบว่า ปัจจัยด้านการวางแผน (Planning : P)/เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบทบาทการจัดการฝึกร่วม/ผสม สูงที่สุด จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อบทบาทการจัดการฝึกของ

กองบัญชาการกองทัพไทย ขาดความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ เนื่องจากความเป็นอัตลักษณ์ของหน่วยงาน ทั้งนี้ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย อีกหนึ่งปัจจัยคือ การประสานงาน (Coordinating : C) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการประสานงาน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้องค์การจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน หรือเกิดความล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอรูปแบบ (Model) ของหลักการบริหารเพิ่มเติมจากหลักการบริหาร POLC เป็นหลักการบริหาร POLCC ประกอบด้วย การวางแผน (Planning : P) การจัดองค์การ (Organizing : O) การนำ (Leading : L) การประสานงาน (Coordinating : C) และการควบคุม (Controlling: C) เพื่อให้การจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

คำสำคัญ: กองบัญชาการกองทัพไทย / บทบาทการจัดการฝึกร่วม/ผสม / หลักการบริหาร POLC / หลักการบริหาร POLCC

ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) study the joint and combined military exercise under the framework of the ASEAN Defence Ministers' Meeting-Plus (ADMM-Plus): a case study of Humanitarian Assistance and Disaster Relief (HADR) and Military Medicine (MM) of Thailand in regard to 1) the training management roles of the Royal Thai Armed Force Headquarter; 2) the administrative principle of the POLC affecting the training management roles of the Royal Thai Armed Force Headquarter; 3) the obstacle of the training management roles of the Royal Thai Armed Force Headquarters; 4) propose development approach for the training management roles of the Royal Thai Armed Force Headquarter by focusing on mixed research for both quantitative and qualitative researches. The populations used in the study were limited amount under Ministry of Defence, Royal Thai Armed Force Headquarters, Royal Thai Army Medical Department and Royal Thai Air Force Medical Department which divided to 240 persons for quantitative research and 18 persons from aforementioned government agencies (except Royal Thai Air Force Medical Department) who gave important information for qualitative research.

The results of quantitative research upon considering the relationship between the four variables of Administrative Principle of POLC consisting of 1) Planning : P, 2) Organizing : O, 3) Leading : L, 4) Controlling : C, and Joint and combined training management roles revealed that Planning: P/emphasis of strategic management was the highest positively related to the joint and combined training management roles. The results of qualitative research could be concluded as follows: the obstacle that affected the training management roles of the Royal Thai Armed Force Headquarter was the lack of unity in implementation due to the identity of state agency. The findings also revealed that another factor that affected the training management roles of the Royal Thai Armed Force Headquarters was

Coordinating : C, this indicated that the coordinating was one of the important factor to affect the organization success or failure in operation. Therefore, the researcher wished to propose the Model of an additional management principle from POLC to be POLCC which consists of 1) Planning : P, 2) Organizing : O, 3) Leading : L, 4) Coordinating : C and 5) Controlling : C, so that the training management of the Royal Thai Armed Force Headquarters will be higher efficient.

Key words: Royal Thai Armed Force Headquarters / Joint and combined Training Management
Roles / Administrative principle of POLC / Administrative principle of POLCC

บทนำ

จากแผนงานและนโยบายของผู้บัญชาการทหารสูงสุด ในการพัฒนาการฝึกผสม การฝึกร่วม/ผสม กับมิตรประเทศอย่างเป็นระบบ และให้ขยายไปสู่การฝึกในระดับพหุภาคีภายใต้กรอบประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ในกรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ASEAN Defence Minister's Meeting-Plus : ADMM-Plus) (กรมยุทธการทหาร, 2558) และภารกิจที่ได้รับมอบจาก สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่อประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน พ.ศ.2558 - 2564 ซึ่งมียุทธศาสตร์ในการดำเนินการภายใต้กรอบ ADMM-Plus โดยเน้นการปฏิบัติการทางทหารร่วมกันของอาเซียนในการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติ การแพทย์ทหารอาเซียน การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพ การต่อต้านการก่อการร้ายสากล และการสร้างความมั่นคงทางทะเล เมื่อได้ทบทวนบทบาทของ กองบัญชาการกองทัพไทย ไม่พบปัญหาด้านบทบาทแต่อย่างใด แต่เมื่อทบทวนบทบาทที่ได้รับเพิ่มเติมจาก สภาความมั่นคงแห่งชาติ และนโยบายการเตรียมกำลังของผู้บัญชาการทหารสูงสุด แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการกองทัพไทย จะต้องศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดการฝึกร่วม/ผสม ของประเทศไทย ให้มีความชัดเจนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งจากการศึกษาทางเอกสาร พบว่า กองบัญชาการกองทัพไทย ได้เคยจัดการฝึกร่วม/ผสม มาแล้วหลายการฝึกยกตัวอย่าง เช่น การฝึกร่วม/ผสม ภายใต้กรอบการประชุมอาเซียนว่าด้วย ความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (ASEAN Regional Forum Disaster Relief Exercise : ARF DiREx) หรือรหัสการฝึก ARF DiREx 2013 ซึ่งมีกระทรวง มหาดไทย โดยกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย รับผิดชอบการฝึกแก้ปัญหาบนโต๊ะ (Table Top Exercise : TTX) ธรรมชาติกลาโหม โดย กองบัญชาการกองทัพไทย รับผิดชอบการฝึกซ้อมภาคสนาม (Field Training Exercises : FTX) และกระทรวงการต่างประเทศ รับผิดชอบด้านธุรการและสนับสนุนการฝึกซ้อมดังกล่าว ทั้งนี้การฝึก ARF DiREx 2013 ได้ดำเนินการฝึกระหว่างวันที่ 5 - 11 พฤษภาคม พ.ศ.2556 ณ บริเวณพื้นที่ จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบปัญหาและข้อขัดข้อง ได้แก่ 1) ประเทศต่างๆ ไม่มีความเข้าใจในโครงสร้างการบริหารจัดการของประเทศไทย การประสานงานระหว่างประเทศ และองค์การระหว่างประเทศต่างๆ ไม่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งในด้านการบริหารจัดการข้อมูล และการติดตามการใช้ทรัพยากร 2) การบังคับใช้กฎหมายด้านการบริหารจัดการสาธารณสุขเป็นไปด้วยความยากลำบาก และ 3) ขาดประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะทหารและพลเรือน รวมทั้งขาดความรู้และทรัพยากรในด้านต่างๆ สำหรับการช่วยเหลือเฉพาะทาง เช่น ด้านรังสี และอาคารถล่ม เป็นต้น (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2556)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกพร้อม/ผสม ภายใต้กรอบ ADMM-Plus กรณีศึกษา การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติ และการแพทย์ทหาร ของประเทศไทย ตามหลักการบริหาร POLC
2. ศึกษาหลักการบริหาร POLC ที่มีผลต่อบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกพร้อม/ผสม ภายใต้กรอบ ADMM-Plus กรณีศึกษา การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติ และการแพทย์ทหาร ของประเทศไทย
3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในการสนับสนุนประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (APSC) ด้านการฝึกพร้อม/ผสม ภายใต้กรอบ ADMM-Plus กรณีศึกษา การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติ และการแพทย์ทหาร ของประเทศไทย
4. เสนอแนวทางการพัฒนาบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกพร้อม/ผสม ภายใต้กรอบ ADMM-Plus ของประเทศไทย

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ปัจจัยส่งผลต่อการจัดการฝึก ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกพร้อม/ผสม ภายใต้กรอบ ADMM-Plus กรณีศึกษา การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติ และการแพทย์ทหาร ของประเทศไทย ได้นำหลักการบริหาร POLC (Schermerhorn, Hunt and Osborn., 2002, p. 10) มาเป็นกรอบในการศึกษา ตลอดจนผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีมาสนับสนุนหลักการบริหาร POLC เพิ่มเติมประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning : P) เน้นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุม เชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Gregory G. Dess and Alex Miller, 1993) 2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing : O) เน้นการจัดองค์กรแบบเครื่องจักร การจัดองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต การจัดองค์กรแบบสมอง และการจัดองค์กรแบบวัฒนธรรม (Gareth Morgan, 1997) 3) ด้านการนำ (Leading : L) เน้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Adegoke Oke., Natasha Munshi and Fred O. Walumbwa, 2009) 4) ด้านการควบคุม (Controlling : C) เน้นการประเมินผลโดยใช้ตัวแบบ CIPP Model ประกอบด้วย 1) การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation : C) 2) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation : I) 3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) และ 4) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) (Daniel L. Stufflebeam, 2001)

2. บทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ได้นำบทบาทด้านการจัดการ (Management Roles) ของ Henry Mintzberg, 1975 มาเป็นกรอบในการศึกษา ประกอบด้วย 1) บทบาท ระหว่างบุคคล ได้แก่ บทบาททางสัญลักษณ์ บทบาทผู้นำ และบทบาทการประสานงาน 2) บทบาทด้านการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ บทบาทผู้จัดความขัดแย้ง บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง 3) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ บทบาทในการรวบรวม ติดตามและตรวจสอบข้อมูล บทบาทการถ่ายทอดข้อมูล และบทบาทการเป็นโฆษกประชาสัมพันธ์ (Robbins and Judge, 2007, p. 6 และ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556, หน้า 21-23)

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษานำการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) โดยการศึกษาบทบาท การจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย และหลักการบริหาร POLC ที่เป็นปัจจัยต่อการจัดการฝึก ร่วม/ผสม จะใช้การวิจัยเชิงปริมาณ และในการศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนการเสนอแนวทาง ที่เหมาะสมจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ศึกษา เป็นประชากรที่มีจำนวนจำกัด (Finite Population) สามารถนับจำนวนได้ครบถ้วน จำนวน 240 คน จากส่วนราชการ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม กระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กรมแพทย์ทหารบก และกรมแพทย์ทหารอากาศ โดยแบ่ง ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารที่มีตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และผู้ช่วย ผู้อำนวยการกอง 2) ฝ่ายอำนาจการที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าแผนก ประจำกอง และประจำแผนก 3) ผู้ปฏิบัติเป็นนายทหารชั้นประทวน พนักงานราชการ และลูกจ้าง

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 18 คน จากส่วนราชการ สำนัก นโยบายและแผนกลาโหม กระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย และกรมแพทย์ทหารบก โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนราชการ และรองหัวหน้าส่วนราชการ 2) กลุ่มผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก, รองผู้อำนวยการสำนัก และรองผู้บัญชาการโรงเรียน 3) กลุ่มผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง และรองเสนาธิการสำนักงานภาค

ขั้นตอนการวิจัย แบ่งเป็น

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณใช้เครื่องมือแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสนทนากับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในประเด็นการวิจัย และเมื่อมีข้อมูล มากเพียงพอจึงนำมาสร้างแบบสอบถาม จากนั้นได้นำแบบสอบถามดังกล่าวเสนอต่อที่ปรึกษาการวิจัยเพื่อ รับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงและ ความน่าเชื่อถือ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ร่างแบบสัมภาษณ์นำเสนอต่อที่ปรึกษาการวิจัยเพื่อรับ ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และสรุปออกมาเป็นประเด็นคำถาม วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดย นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับกำลังพลในส่วน การศึกษาของ กองบัญชาการกองทัพไทย

จำนวน 30 ชุด แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยงตรงด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามกับประชากรที่ศึกษาและมีจำนวนจำกัด จำนวน 240 ชุด และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 18 คน การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participatory-observation) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 1) ประเด็นบทบาทการจัดการฝึกกรม/ผสม นำคะแนนจากแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าที่ได้ของแต่ละประเด็นมารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนประเด็น (ผลรวมค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็น / จำนวนประเด็น) ได้ออกมาเป็นค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นค่าประสิทธิผลรวมอีกครั้ง แล้วนำมาแปลงเป็นผล จากนั้นจึงนำผลที่ได้มาสรุปในเชิงพรรณนาต่อไป 2) ประเด็นหลักการบริหาร POLC นำคะแนนจากแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของแต่ละปัจจัย แล้วนำมาเข้าโปรแกรมสำเร็จรูป นำมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปร เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทการจัดการฝึกกรม/ผสม กับระดับบทบาทการจัดการฝึกกรม/ผสม ตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ รวมทั้งนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาต่อไป สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การจัดทำบทสรุปการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นรายเรื่อง รายประเด็น และวิเคราะห์ให้เหลือเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นนำมาตรวจสอบความถูกต้องโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญทางการทหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกกรม/ผสม เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนา บทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยสรุปเป็นผลการวิจัยเชิงคุณภาพและตีความในรูปแบบของการพรรณนา

ผลการวิจัย

บทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกกรม/ผสม ในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) โดยปัจจัยบทบาทระหว่างบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาคือ บทบาทด้านการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.91$) และบทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร ($\bar{X} = 3.89$) ตามลำดับ สำหรับหลักการบริหาร POLC ที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกกรม/ผสม ในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) โดยปัจจัยด้านการวางแผน (Planning : P) เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการนำ (Leading : L) ($\bar{X} = 3.95$), ปัจจัยด้านการควบคุม (Controlling : C) ($\bar{X} = 3.93$) และปัจจัยด้านการจัดองค์การ (Organizing : O) ($\bar{X} = 3.88$)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหาร POLC กับบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกกรม/ผสม (TMRJC) พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = 0.744$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหาร POLC ทั้ง 4 ตัวแปร กับบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกกรม/ผสม (TMRJC) จะพบว่า

ปัจจัยด้านการวางแผน (Planning : P)/เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกร่วม/ผสม (TMRJC) สูงที่สุด ($r = 0.750$) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหาร POLC กับบทบาทการจัดการฝึก
ร่วม/ผสม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment
Correlation Coefficient)

	P	O	L	C	POLC	PR	DR	IR	TMRJC
P	1	0.803**	0.760**	0.737**	0.896**	0.642**	0.721**	0.656**	0.750**
O		1	0.817**	0.776**	0.930**	0.623**	0.680**	0.639**	0.722**
L			1	0.789**	0.922**	0.535**	0.576**	0.575**	0.626**
C				1	0.906**	0.530**	0.574**	0.588**	0.629**
POLC					1	0.635**	0.695**	0.671**	0.744**
PR						1	0.768**	0.669**	0.900**
DR							1	0.690**	0.911**
IR								1	0.882**
TMRJC									1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านการวางแผน (Planning : P)/เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ กับบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกร่วม/ผสมพบว่า ปัจจัยด้านการวางแผน (Planning : P)/เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมกลยุทธ์ และด้านผู้ภาวนาเชิงกลยุทธ์ มีระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ($P\text{-value} < 0.05$) มีความเหมาะสมใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาการฝึกร่วม/ผสมส่วนปัจจัยด้านการวางแผน (Planning : P)/เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้สูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ($P\text{-value} < 0.05$) จึงไม่มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาการฝึกร่วม/ผสม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านการวางแผน (Planning : P)/เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์กับบทบาทการจัดการฝึกอบรม/ผสม

ปัจจัยด้านการวางแผน (Planning : P)/ เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์	Coefficients			t	P - value
	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.364	0.209		1.743	0.083
ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)	0.136	0.075	0.125	1.797	0.074
ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)	0.266	0.072	0.242	3.674	0.000*
ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control)	0.274	0.075	0.262	3.631	0.000*
ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)	0.227	0.061	0.233	3.695	0.000*
R = 0.752, $R^2 = 0.565$, $SE_{est} = 0.368$, Sig. of F = 0.000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 / a. Dependent Variable : บทบาทการจัดการฝึกอบรม/ผสม

การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านการจัดการองค์การ (Organizing : O) กับบทบาทการจัดการฝึกอบรมของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกอบรมพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการองค์การ (Organizing : O) ด้านองค์การแบบเครื่องจักร ด้านองค์การแบบสิ่งมีชีวิต และด้านองค์การ แบบวัฒนธรรม มีระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ($P\text{-value} < 0.05$) มีความเหมาะสมใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาการฝึกอบรม/ผสม ส่วนปัจจัยด้านการจัดการองค์การ (Organizing : O) ด้านองค์การแบบสมอง มีระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้สูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ($P\text{-value} < 0.05$) จึงไม่มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาการฝึกอบรม/ผสม ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านการจัดองค์การ (Organizing : O) กับบทบาทการจัดการฝึกอบรม/ผสม

ปัจจัยด้านการจัดองค์การ (Organizing : O)	Coefficients			t	P-value
	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.942	0.191		4.940	0.000*
ด้านองค์การแบบเครื่องจักร	0.176	0.066	0.191	2.655	0.008*
ด้านองค์การแบบสิ่งมีชีวิต	0.260	0.082	0.258	3.183	0.002*
ด้านองค์การแบบสมอง	0.140	0.077	0.154	1.816	0.071
ด้านองค์การแบบวัฒนธรรม	0.196	0.065	0.213	3.009	0.003*
R= 0.723, $R^2 = 0.523$, $SE_{est} = 0.386$, Sig. of F = 0.000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 / a. Dependent Variable : บทบาทการจัดการฝึกอบรม/ผสม

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านการนำ (Leading : L) กับบทบาทการจัดการฝึกอบรม/ผสม

ปัจจัยด้านการนำ (Leading : L)	Coefficients			t	P - value
	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.295	0.218		5.926	0.000*
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)	0.120	0.085	0.121	1.411	0.160
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)	0.216	0.093	0.224	2.314	0.022*
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	0.129	0.077	0.139	1.659	0.098
ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ บุคคล (Individualized Consideration)	0.206	0.068	0.225	3.012	0.003*
R= 0.628, $R^2 = 0.395$, $SE_{est} = 0.435$, Sig. of F = 0.000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 / a. Dependent Variable : บทบาทการจัดการฝึกอบรม/ผสม

การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านการนำ (Leading : L) กับบทบาท การจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกร่วม/ผสมพบว่า ปัจจัยด้านการนำ (Leading : L) ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล มีระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้ต่ำกว่าระดับ นัยสำคัญที่กำหนด ($P\text{-value} < 0.05$) มีความเหมาะสมใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาการฝึกร่วม/ผสม ส่วน ปัจจัยด้านการนำ (Leading : L) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับ นัยสำคัญที่สังเกตได้สูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ($P\text{-value} < 0.05$) จึงไม่มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็น รูปแบบในการพัฒนาการฝึกร่วม/ผสม ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านการควบคุม (Controlling : C) กับบทบาทการจัดการฝึกร่วม/ผสม

ปัจจัยด้านการควบคุม (Controlling : C)	Coefficients			t	P -value
	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.355	0.209		6.469	0.000*
ด้านการประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation)	0.070	0.069	0.076	1.020	0.309
ด้านการประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)	0.127	0.065	0.144	1.948	0.053*
ด้านการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)	0.320	0.074	0.351	4.310	0.000*
ด้านการประเมินผลผลิต (Product Evaluation)	0.140	0.072	0.155	1.959	0.051*
R = 0.640, $R^2 = 0.410$, $SE_{est} = 0.429$, Sig. of F = 0.000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 / a. Dependent Variable : บทบาทการจัดการฝึกร่วม/ผสม

การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยด้านการควบคุม (Controlling : C) กับบทบาท การจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกร่วม/ผสมพบว่า ปัจจัยด้านการควบคุม (Controlling : C) ด้านการประเมินปัจจัยนำเข้า ด้านการประเมินกระบวนการ และด้านการประเมินผลผลิต มีระดับ นัยสำคัญที่สังเกตได้ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ($P\text{-value} < 0.05$) มีความเหมาะสมใช้เป็นรูปแบบใน การพัฒนาการฝึกร่วม/ผสม ส่วนปัจจัยด้านการควบคุม (Controlling : C) ด้านการประเมินสภาพแวดล้อม มีระดับนัยสำคัญที่สังเกตได้สูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ($P\text{-value} < 0.05$) จึงไม่มีความเหมาะสมที่จะใช้ เป็นรูปแบบในการพัฒนาการฝึกร่วม/ผสม ดังตารางที่ 5

การอภิปรายผล

1. ด้านการวางแผน (Planning : P) ปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทการจัดการฝึกร่วม/ผสม ผลการวิจัยพบว่า การวางแผน/เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า กองบัญชาการกองทัพไทย ให้ความสำคัญกับบทบาทนี้ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า กองบัญชาการกองทัพไทย เน้นเรื่องความเป็นเอกภาพในการดำเนินการของผู้บริหารทุกระดับ และผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Charles W “L” Hill and Gareth R. Jones and (2009, p. 10) ที่กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ที่สะท้อนให้เห็นถึงทิศทาง การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Stephen P. Robbins and M. Coulte (2012, p. 253) ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการ ผลการวิจัยยังพบว่าแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ กองบัญชาการกองทัพไทย สามารถพัฒนาการวางแผน (Planning : P) ยกระดับให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นคือ 1) การเสริมสร้างองค์ความรู้ ปรับแนวความคิด และการประสานงานให้สอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติให้เหมือนกัน โดยเฉพาะการกำหนดกิจกรรมและ วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 2) ผู้บังคับบัญชาเน้นย้ำให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนการฝึกที่ได้ตกลงร่วมกันระหว่างการประชุม 3) การจัดทำข้อบังคับหรือระเบียบปฏิบัติสำหรับการฝึก ควรให้ผู้มีองค์ความรู้ในแต่ละด้านเป็นผู้กำกับดูแล และให้ความเห็น

2. ด้านการจัดองค์การ (Organizing : O) ปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทการจัดการฝึกร่วม/ผสม ผลการวิจัยพบว่า การจัดองค์การแบบเครื่องจักรและแบบสิ่งมีชีวิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า กองบัญชาการกองทัพไทย จะมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า กองบัญชาการกองทัพไทย เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีมและองค์ความรู้ของ บุคลากรและหน่วยงาน ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Gareth Morgan (1997, p.11-26) ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์การแบบเครื่องจักรว่า เป็นองค์การที่เน้นความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว น่าเชื่อถือ และให้ความสำคัญกับระบบโครงสร้างและการควบคุม ในส่วนขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต จะมุ่งเน้นไปที่ เรื่องระบบการปรับตัวและสังคม เพื่อความอยู่รอดขององค์การ และนำไปสู่การบรรลุ ผลสำเร็จในการทำงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วัลลภ รักเสนาะ (2555, หน้า 13) ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัด องค์การว่า ไม่มีโครงสร้างการจัดองค์การแบบใดที่จะสมบูรณ์แบบและ ดีที่สุด โครงสร้างองค์การที่ดี ที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องออกแบบโครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิม และ โครงสร้างแบบอ่อนตัวเข้าด้วยกันในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยยังพบว่าแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ กองบัญชาการกองทัพไทย สามารถ พัฒนาด้านการจัดองค์การ (Organizing : O) ยกระดับให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นคือ 1) เสริมสร้าง องค์ความรู้ให้กับบุคลากรเกี่ยวกับการฝึกในแต่ละด้านก่อนเข้ารับการฝึก โดยจัดอบรมระดับหน่วย (Unit School) 2) การพัฒนาความสัมพันธ์ให้กับบุคลากรก่อนทำการฝึกด้วยการละลายพฤติกรรม (Icebreaking) เพื่อเป็นการประสานงานให้เกิดแนวความคิดที่ตรงกันกับวัตถุประสงค์ของการฝึกก่อน

3. การนำ (Leading : L) ปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทการจัดการฝึกกร่วม/ผสม ผลการวิจัยพบว่าการนำแบบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารในด้านการจูงใจและความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการกิจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนการฝึก ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า กองบัญชาการกองทัพไทย เน้นเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารในทุกระดับ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วัลลภ รักเสนาะ (2555, หน้า 14) ที่ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หากผู้บริหารทุกระดับใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรหรือกลุ่มในทิศทางที่ลดความพึงพอใจของสมาชิกได้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิฑูรย์ ศิริปัทมานนท์ (2557, หน้า 86) ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และการเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการในระดับปัจเจกบุคคล เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนในการสนับสนุน การปฏิบัติการทางทหาร ผลการวิจัยยังพบว่าแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ กองบัญชาการกองทัพไทย สามารถพัฒนาด้านการนำ (Leading : L) ขกระดับให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นคือ ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีภาวะผู้นำมากกว่าการเป็นผู้นำ มีความสามารถในการประสานงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากร ที่เข้ารับการฝึก มีส่วนร่วมโดยจิตสำนึก มิใช่เกิดจากการบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการฝึกให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนการลดความเป็นอัตลักษณ์ของหน่วยงานให้ลดน้อยลงหรือหมดไป

4. การควบคุม (Controlling : C) ปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทการจัดการฝึกกร่วม/ผสม ผลการวิจัยพบว่าการควบคุมแบบด้านการประเมินผลผลิตมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดให้ฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหา และนำเสนอข้อมูลข่าวสารให้กับฝ่ายบริหาร เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่อไป ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า กองบัญชาการกองทัพไทย ได้เน้น การจัดทำฐานข้อมูล (Database) รวมทั้งการประเมินผลหรือการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Malcom Baldrige National Quality Award (2009, p. 16) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องนำการวัดผลการดำเนินการมาใช้บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อกำหนดและปรับทิศทางการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์การ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 146) ได้กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการของการวัดผลของการทำงาน และมีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือการควบคุมเป็นขั้นตอนการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยใช้การเปรียบเทียบกับแผนที่ได้วางไว้แล้วใช้การแก้ไขเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การปฏิบัติงานในแต่ละครั้งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ ผลการวิจัยยังพบว่าแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ กองบัญชาการกองทัพไทย สามารถพัฒนาด้านการควบคุม (Controlling : C) ขกระดับให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นคือ 1) การสร้าง

องค์ความรู้ให้กับส่วนประเมนผลในขั้นตอน กระบวนการ และหลักการสำคัญของการประเมนผล
 2) ใช้หลักการประสานงานเพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกได้ร่วมกันจัดทำฐานข้อมูล (Database) ในภาพรวม

5. บทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการฝึกร่วม/ผสม ผลการวิจัยพบว่า บทบาทระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า กองบัญชาการกองทัพไทย ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่มต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานอื่นๆ และบุคคลภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับการฝึก ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า กองบัญชาการกองทัพไทย ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร (Human Resource : HR) ด้วยองค์ความรู้ที่เหมาะสม รวมทั้งการให้เครดิตและการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Allport Gordon (1937, p. 181-184) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการยอมรับบทบาทของบุคคล จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีความสอดคล้องของบทบาท ความคาดหวังของสังคม และบทบาทที่ตนรับอยู่ การยอมรับบทบาทเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในบทบาท และการสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Henry Mintzberg, 1975 (Robbins and Judge, 2007, p. 6 และคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556, หน้า 21-23) ได้ให้ความเห็นบทบาททางสัญลักษณ์ของบุคคลว่า เป็นบทบาทในการเป็นตัวแทนองค์การ เป็นหัวหน้าในการปฏิบัติการกิจประจำวันตามลักษณะทางสังคมและกฎหมาย เช่น การเป็นตัวแทนกล่าวต้อนรับเมื่อมีผู้มาเยือนองค์การ หรือการต้อนรับลูกค้า ซึ่งผู้บริหารองค์การจะเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ขององค์การโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผลการวิจัยยังพบว่าแนวทางสำคัญที่ช่วยให้ กองบัญชาการกองทัพไทย สามารถพัฒนาบทบาท การจัดการฝึกยกระดับให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นคือ 1) การให้กำลังพลปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบ และปฏิบัติงานตามวงรอบหรือกระบวนการที่กำหนด 2) การสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) การกำหนดหลักเกณฑ์หรือข้อตกลงร่วมกันที่เป็นมาตรฐานสากล เช่น การจัดทำระเบียบปฏิบัติประจำ 4) การจัดทำเอกสารอ้างอิงที่ได้จากประสบการณ์หรือบทเรียนจากการฝึกครั้งก่อนๆ จัดเป็นฐานข้อมูล (Database) 5) การสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรที่ขาดประสบการณ์ด้านการฝึก 6) การสร้างบรรยากาศในการฝึกให้มีความน่าสนใจ โดยการใช้โปรแกรมควบคุมการฝึกจากต่างประเทศที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน 7) การให้ความสำคัญกับการฝึกมากกว่างานทางด้านธุรการ

ผลการศึกษายังพบปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย อีกหนึ่งปัจจัยคือ การประสานงาน (Coordinating : C) โดยการประสานงานจะปรากฏอยู่ในหลักการบริหาร POLC ทุกขั้นตอน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือเกิดความล้มเหลวได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทรร (2551, หน้า 43 - 47) ว่า การประสานงานที่ดีจะไม่เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในระดับสูง และแนวคิดของ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553, หน้า 9) ได้กล่าวถึงเทคนิค

การประสานงาน (Cooperation Technique) ที่จะให้ได้รับความร่วมมือว่า การประสานงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการเพียงอย่างเดียว ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นหลักการไว้วางใจกัน การผูกมิตรกัน จะช่วยป้องกันมิให้เกิดความรู้สึกในเชิงลบ และพร้อมรับฟังคำแนะนำของผู้ที่เกี่ยวข้องแม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงความไม่พอใจ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ ตลอดจนแนวคิดของ Brian W. Hogwood & Lewis A. Gunn (1984, p. 199-204) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติต้องอาศัยหลักการประสานงาน และความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ จำนวนมาก ซึ่งการทำงานร่วมกันจะช่วยเพิ่มระดับผลผลิตให้เพิ่มสูงขึ้น

จากแนวคิดหลักการประสานงาน (Coordinating : C) ในขั้นต้นสรุปได้ว่า การดำเนินการตามบทบาทการจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้นั้น จะต้องใช้หลักการประสานงาน (Coordinating : C) ร่วมกับหลักการบริหาร POLC เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกที่ต้องการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอรูปแบบ (Model) ในการบริหารจัดการฝึกของ กองบัญชาการกองทัพไทย ในรูปแบบหลักการบริหาร **POLCC** ประกอบด้วย การวางแผน (Planning : P) การจัดองค์การ (Organizing : O) การนำ (Leading : L) การประสานงาน (Coordinating : C) และการควบคุม (Controlling : C) เพื่อให้การบริหารจัดการฝึกของกองบัญชาการกองทัพไทยมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้านการวางแผน (Planning : P) ประกอบด้วย 1) กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงแผนการฝึกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสนับสนุนแผนการฝึกที่ได้จัดทำขึ้นมา 2) กำหนดแผนกลยุทธ์ให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สอดคล้องกับแผนการฝึก และ 3) กำหนดสถานการณ์การฝึกให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมสำหรับการฝึกแก้ปัญหาที่บังคับการ (Command Post Exercise : CPX) และการฝึกภาคสนาม (Field Training Exercise : FTX) เช่นแผนการฝึกการประชาสัมพันธ์ของ กรมกิจการพลเรือนทหาร ในการให้ความช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่เกิดประสพภัยพิบัติ เป็นต้น

2. ด้านการจัดองค์การ (Organizing : O) ประกอบด้วย 1) กำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านองค์ความรู้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบมากกว่าการปรับปรุงกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน 2) กำหนดบทบาทผู้มาดำรงตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกอง ให้มีองค์ความรู้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

3. ด้านการนำ (Leading : L) ประกอบด้วย 1) กำหนดให้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้ทันสมัย 2) การแต่งตั้งผู้บริหารการจัดการฝึกในแต่ละระดับ ให้มีองค์ความรู้ และมีภาวะผู้นำ

4. ด้านการควบคุม (Controlling : C) ประกอบด้วย 1) กำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานได้ประเมินความเหมาะสมของบุคลากรและยุทธวิธีให้เพียงพอสำหรับการฝึก 2) กำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานจัดทำฐานข้อมูล (Database)

5. ด้านการประสานงาน (Coordinating : C) ประกอบด้วย 1) กำหนดให้มีการประสานงานอย่างเป็นทางการ เช่น มีหนังสือติดต่อหรือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร 2) กำหนดให้มีการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การประสานงานด้วยวาจาทางโทรศัพท์ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือการเข้าพบปะผู้ที่ติดต่อโดยตรง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรศึกษาประสิทธิผลในการจัดการฝึกอบรม/ผสม ของ กองบัญชาการกองทัพไทย ภายใต้กรอบการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับรัฐมนตรีกลาโหมประเทศคู่เจรจา (ADMM-Plus) กรณีศึกษาการต่อต้านการก่อการร้ายสากล ของประเทศไทย ตามหลักการบริหาร POLCC ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning : P) 2) การจัดองค์การ (Organizing : O) 3) การนำ (Leading : L) 4) การควบคุม (Controlling: C) และ 5) การประสานงาน (Coordinating : C)

บรรณานุกรม

กรมยุทธการทหาร. (2528). **แผนปฏิบัติงานด้านยุทธการของ กองบัญชาการกองทัพไทย ประจำปี**

งบประมาณ 2558.

คณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (2556).

หลักการจัดการและองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management).** กรุงเทพมหานคร:

บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

_____. (2551). **ภาวะผู้นำ (Leadership).** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.

วรเดช จันทรศร. (2551). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ,** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:

พริกหวานกราฟฟิค.

วิฑูรย์ ศิริปิกมานนท์. (2555). **สมรรถนะหลักของทหารไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน**

ของนักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 57

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. กรุงเทพมหานคร.

วัลลภ รักเสนาะ. (2555). **แนวทางการพัฒนาให้กองทัพไทยเป็นหนึ่งเดียว ของนักศึกษาวิทยาลัย**

ป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 54 วิทยาลัยป้องกัน

ราชอาณาจักร. กรุงเทพมหานคร.

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). **เทคนิคการประสานงาน.**

ค้นเมื่อ กันยายน 11, 2560, <http://www.stabundamrong.go.th>

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2556). **รายงานผลการจัดการฝึกซ้อมการบรรเทาภัยพิบัติ**

- ARF DiREx 2013. ค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 22, 2560, <http://www.cabinet.soc.go.th>
- Allport, Gordon (1937). **Personality : A. Psychological Interpretation**. New York : Holt.
- Dess, Gregory G. and Miller, Alex. (1993). **Strategic Management**. Singapore: McGraw-Hill.
- Hill, Charles W. L. and Jonesand, Gareth R. (2009). **Strategic Management Theory : An Integrated Approach**. South-Western : Cengage Learning.
- Hogwood, Brian W. & Gunn, Lewis A. (1984). **Policy Analysis for the Real World**. New York: Oxford University Press.
- Malcom Baldrige National Quality Award. (2009). **2009-2010 Education criteria for Performance Excellence**. Baldrige national quality program.
- Morgan, Gareth. (1997). **Images of Organization** (2nd ed.). California: Sage.
- Oke, Adegoke., Munshi, Natasha. & Walumbwa, Fred O. (2009). “The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities,” **Organizational Dynamics**
- Robbins, Stephen P. & Coulter, M. (2012). **Management**. New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P; & Judge, Timothy A. (2007). **Organizational Behavior**. 12th ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. **Organizational Behavior**. 8th ed. USA. : John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- Stufflebeam, Daniel L. (2001). “ The Meta - Evaluation Imperative. ” **American Journal of Evaluation**.